

## **REFLEXOS NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL DE UMA EMPRESA DO RAMO ODONTOLÓGICO NA CIDADE DE PATO BRANCO – PR**

**Jaqueline Strapazzon, Sonia Calegari & Tatiane Ronchi Simioni**

tatianeronchi@hotmail.com

**Resumo** - Um dos principais alicerces das organizações são as pessoas, que são utilizadas como ferramentas, para obter resultados para as empresas. Atualmente as empresas têm investido muito no capital intelectual e os profissionais da área de gestão de pessoas têm como objetivo principal reduzir o índice de rotação de pessoal, por meio da análise de todo o processo de recrutamento, seleção, treinamento, motivação e desenvolvimento do funcionário na empresa. Neste aspecto, o presente artigo tem como objetivo analisar se houve alteração no índice de rotatividade da empresa pesquisada, em relação a pesquisa anterior, bem como as ações por parte da empresa para tal modificação. Para isto foram verificados os dados obtidos na pesquisa realizada em 2006/2007, e levantados dados referentes ao período 2007/2008. Na primeira pesquisa foi identificado que deveriam ser melhorados aspectos como a seleção dos funcionários, reconhecimento e salários. Na pesquisa de 2007/2008 pode-se identificar que algumas ações foram implementadas, como a melhoria nos critérios de seleção. Contudo, a empresa ainda tem um grande caminho a percorrer no que se refere a gestão de pessoas.

**Palavras-Chave:** Gestão de pessoas, Rotatividade, Organização.

## **REFLECTED IN THE ROSTEL OF STAFF OF A COMPANY OF DENTAL BRANCH IN CITY OF PATO BRANCO - PR**

**Abstract**- One of the main foundations of the organizations is the people, who are used as tools, to get resulted for the companies. Currently the companies have invested very in the intellectual capital and the professionals of the area of management of people have as objective main to reduce the index of staff rotation, by means of the analysis of all the process of conscription, election, training, motivation and development of the employee in the company. In this aspect, the present article has as objective to analyze if it had alteration in the index of rotation of the searched company, in relation the previous research, as well as the actions on the part of the company for such modification. For this the data gotten in the research carried through in 2006/2007, and raised had been verified given referring ones to period 2007/2008. In the first research it was identified that aspects would have to be improved as the election of the employees, recognition and wages. In the research of 2007/2008 it can be identified that some actions had been implemented, as the improvement in the election criteria. However, the company still has a great way to cover with respect to management of people.

**KeyWord:** Management of people, Rotation, Organization

### **1. INTRODUÇÃO**

As pessoas são os alicerces da organização e utilizam suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para alcançar os resultados esperados pela empresa em troca das recompensas, sejam elas em forma de salários ou benefícios, para atingir seus objetivos pessoais.

De acordo com Chiavenato (2003) as organizações são constituídas de pessoas. Por outro lado, as organizações constituem para elas um meio pelo

qual podem alcançar muitos e variados objetivos pessoais com um mínimo de custo, de tempo, de esforço e de conflito, os quais não poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço individual.

Na busca da excelência as organizações precisam de um suporte intelectual bem treinado, motivado e com condições para prestar um bom serviço ao cliente, é neste pensamento que em alguns momentos a rotatividade pode representar prejuízo para as empresas. A administração de recursos humanos pode ser transformada em uma ferramenta inovadora para promover grandes

mudanças nas organizações.

Ainda que a administração de recursos humanos tenha deixado de ser apenas uma ferramenta de contabilizar os registros dos trabalhadores, enfatizando as faltas e atrasos dos funcionários (MARRAS, 2000), há limitadores à sua plena atuação. Isto é percebido, por exemplo, ao tratar do tema rotatividade de pessoal, que tem colaborado para que o investimento no capital humano seja tratado com cautela pelos gestores.

Esta pesquisa teve como objetivo analisar se houve alteração no índice de rotatividade da empresa pesquisada, e se houveram ações por parte da empresa para tal modificação. Para isto foram verificados os dados obtidos na pesquisa realizada em 2006/2007, levantados os dados referentes ao período 2007/2008, e aplicado um questionário semi-estruturado a gestora da empresa para identificar se houveram ações para redução do índice de rotatividade.

Esta comparação entre o índice de rotatividade de dois períodos pode ser de grande relevância para a empresa, uma vez que é necessário verificar as ações que são implementadas, bem como seus impactos para os funcionários. Pela análise comparativa é possível verificar se as ações implementadas surtiram efeitos positivos, ou seja, reduziram o índice de rotatividade de pessoal.

## 2. METODOLOGIA

Esta pesquisa é um estudo de caso com caráter exploratório, que segundo GIL (1991) tem o intuito de proporcionar maior intimidade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aperfeiçoamento de idéias ou o descobrimento de intuições.

As informações foram obtidas por meio de pesquisa documental e pesquisa de campo. Os documentos analisados foram: o resultado de uma pesquisa realizada no período de janeiro de 2006 a abril de 2007, o livro de registros de empregados e entrevista semi-estruturada com a gestora da empresa.

Várias fontes de conhecimento auxiliaram para a construção do estudo proposto, o mesmo foi estruturado de forma a verificar se as sugestões para o planejamento de recursos humanos do estudo anterior foram aplicadas e qual foi a mudança no índice de rotatividade no período de maio de 2007 a abril 2008. A pesquisa utilizada foi de cunho exploratório, através de levantamento de dados primários e observação in loco.

No estudo realizado em 2006/2007 a empresa contava com um rol de 22 (vinte e dois) colaboradores, distribuídos nas seguintes funções, vendedores externos, financeiro, compras, administrativo, venda interna, faturamento, estoque

e despacho de mercadorias. Para a segunda pesquisa, 2007/2008, o quadro de funcionários é de 23.

## 3 GESTÃO DE PESSOAS

A administração de recursos humanos apresenta uma grande variedade de funções, entre elas a contratação e a conservação dos melhores profissionais na organização. Neste processo, se encaixam as atividades de encorajar a criatividade, a atenção, a qualidade, a comunicação e cooperação destas pessoas, voltando-as para os objetivos organizacionais. No rol de atividades da administração de recursos humanos, está a integração dos trabalhadores com a empresa, sua cultura, valores, regras, dentre outros.

Na visão de Gil (2001) a expressão administração de recursos humanos (ARH) é bastante restritiva, pois expressa que as pessoas são como os recursos materiais e financeiros, por exemplo. A expressão Gestão de Pessoas vem sendo utilizada no lugar de ARH com o intuito de modificar a percepção dos funcionários de recursos para cooperadores ou parceiros.

Tal modificação é parte da estratégia de gerir os trabalhadores do conhecimento, isto porque as preocupações com as atividades burocráticas e de controle cedem lugar “a uma nova abordagem preocupada com o desenvolvimento das pessoas, da aprendizagem e do conhecimento” (MAGNANTI, 2003, p.33).

A Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano (GIL, 2001, p.17).

A gestão de pessoas pode ser entendida como resposta aos desafios enfrentados pela empresa, dentre eles a globalização, avanços tecnológicos, mudanças constantes, concorrência, redução de custos, reestrutura e gestão estratégica. No se refere à gestão estratégica a gestão de pessoas pode ser vista como uma aliada, pois atua com forte vínculo estratégico. Na visão de Fleury e Fleury (2001, p.62) a gestão de pessoas, ou gestão estratégicas de recursos humanos, “preconiza que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante dessa estratégia”.

Neste aspecto, o papel do trabalho vem humanizando suas características, valorizando o

conhecimento, a intuição e a criatividade, o que pode modificar definitivamente transformar a visão das pessoas de recursos, e passe a ser considerado uma pessoa, um profissional.

Fischer apud Fleury e Fleury (2001, p.65) destaca alguns pontos das empresas consideradas mais avançadas:

- **Captação:** na procura das competências necessárias às estratégias do negócio, as empresas procuram captar as pessoas com nível educacional elevado; os programas de trainees são também considerados fundamentais para atrair os novos talentos, o chamado sangue novo, que não só acena com a possibilidade de renovação futura dos quadros, mas também questiona os procedimentos vigentes com os gestores mais antigos.

- **Desenvolvimento:** essa é considerada a peça-chave das práticas de gestão, por meio de práticas diversas, das competências essenciais; observa-se também a demanda por pessoas preocupadas com o auto-desenvolvimento.

- **Remuneração:** observa-se a adoção de novas formas de remuneração como a participação nos resultados, remuneração variável, que tomam como base as competências desenvolvidas.

O papel de gestão de pessoas é, além de contratar e desenvolver talentos, mantê-los na organização, para isto é necessário que a empresa seja atrativa aos funcionários. Sendo que, para a maioria das pessoas, reconhecimento, benefícios, boas condições de trabalho, são mais atrativos do que o salário.

### 3.1 Rotatividade

Mesmo com todos os esforços dispensados por parte dos gestores de capital humano, dentro das atribuições da ARH, um assunto que tem tido uma abordagem ampla no momento é a rotatividade (turnover). No planejamento de recursos humanos este é um dos aspectos mais importantes.

Em toda organização a entrada e saída de funcionários é um fator normal se for a pequeno volume e que gere uma rotatividade vegetativa de simples manutenção. A rotatividade vegetativa é quando a entrada e saída de recursos humanos são baixas (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Oliveira (2006) o profissional de recursos humanos deve estar sempre atento as flexíveis mudanças do mercado externo e a realidade das pessoas que compõem a organização, movendo ações que possam auxiliar a manter índices de rotatividade pequenos.

Calcula-se o índice de rotatividade de pessoal baseando-se no "volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo" (CHIAVENATO, 2004, p.153).

Utiliza-se a seguinte equação:

$$\frac{A+D}{2} \div 100 \\ \text{EM}$$

Onde:

A = admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas)

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas)

EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Considerando os objetivos deste trabalho devemos levar em consideração o índice de rotatividade analisando as perdas de pessoal e suas causas, portanto não foi levando em conta as admissões e foi utilizada para medida de rotatividade a seguinte fórmula:  $(D \times 100) / EM$ .

Segundo Lucena (1995) a rotatividade pode ser considerada uma forma de entrada de "sangue novo" na empresa, uma renovação e vista por outro meio pode tornar-se um forma de evitar a obsolescência de pessoal. "Controlar o turn over não significa apenas ter as informações sobre ele, mas significa proteger e reter a mão-de-obra que é importante para a empresa" (LUCENA, 1995, p. 199).

## 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Índice de Rotatividade

Os índices de rotatividade passam a ser objeto de estudo quando percebe-se que a troca de pessoal começa a comprometer o desenvolvimento das atividades de uma empresa. Além disso, as pessoas não obtêm o desempenho desejado, pois muda-se constantemente o capital intelectual da empresa. Por isso é importante verificar e acompanhar os índices de rotatividade, bem como as ações realizadas pela empresa para manter seus funcionários.

Para analisar o índice de rotatividade foi apurado através da fórmula:  $(D \times 100) / EM$ , cuja sigla foi apresentada anteriormente.

No primeiro período de estudo, que compreende os meses de janeiro de 2006 a abril de 2007, a empresa apresentou índice de rotatividade de 85,7%. Para a empresa em estudo, levando em consideração o número de funcionários, o índice obtido é um índice que pode ser considerado alto, tendo em vista que a empresa trocou praticamente todos os seus funcionários internos durante o período pesquisado.

No período de maio de 2007 a abril de 2008, o índice de rotatividade foi de 54,5%. Demonstrando que houve uma significativa redução no índice de

rotatividade, se comparado ao período anterior. Esta redução pode ser resultado de ações desenvolvidas por parte da empresa para reter seus funcionários.

Para verificar o que contribuiu para esta redução, serão apresentados alguns resultados da primeira pesquisa, que levou em consideração as opiniões dos funcionários que saíram da empresa. E também, as sugestões apresentadas pelo pesquisador, tendo em vista a melhoria do setor de RH.

As ações realizadas pela empresa para modificar o índice de rotatividade, serão apresentadas e analisadas posteriormente. E comparadas aos resultados da pesquisa anterior, verificando assim, a efetivação das ações sugeridas.

#### **4.2 A pesquisa de janeiro de 2006 a abril de 2007**

Os funcionários que saíram da empresa, no período de janeiro de 2006 a abril de 2007, foram entrevistados para verificar suas opiniões sobre os fatores ambientais no trabalho, condições salariais, ambiente coletivo de trabalho e valorização de desempenho. Cujas opiniões foram agrupadas, e serão apresentadas de forma resumida, a seguir.

Sobre o lugar onde trabalhavam, as respostas afirmam ser um ambiente limpo, sendo que 50% consideraram o ambiente bem iluminado, com temperatura normal, tendo ar puro e ser um ambiente silencioso. Contudo, as outras duas pessoas da amostra citaram ser o ambiente muito quente e mal iluminado.

No que se refere ao bom andamento das atividades, 75% dos pesquisados disseram que possuíam acesso ao material necessário e as ferramentas para trabalhar bem. Assim, o motivo dos desligamentos não provém da insatisfação por falta de um ambiente saudável e de ferramentas para o bom fluxo das atividades de trabalho.

Metade dos entrevistados disseram gostar do trabalho que executavam, e a outra metade achava cansativo e pouco agradável. Esta diferença pode resultar das funções das pessoas serem diferentes.

Um dos itens que pode provocar maior polêmica é a questão salarial, sendo que 25% o consideravam bom, 25% baixo e 50% muito baixo, e ainda, quando questionados por que era muito baixo citaram que o trabalho era cansativo e que o serviço que desempenhavam valia mais. Para minimizar os resultados desta questão, o salário deveria ser discutido no momento da contratação, e a empresa possuir um plano de cargos e salários, compatível com o desenvolvimento de cada um na empresa.

As atividades realizadas na empresa foram apontadas como cansativas em dois momentos (questão 07 e 08), e o salário apontado como baixo ou muito baixo para 75% dos respondentes, estas respostas podem demonstrar certa frustração entre os pesquisados com a forma como vem sendo

realizada a administração de cargos e salários e a distribuição das atividades na empresa.

O coleguismo também é fator relevante ao desenvolvimento das atividades empresariais. Assim, para a metade dos entrevistados todos se davam bem, porém os demais disseram que alguns se davam bem e outros não, e complementaram que uns queriam crescer mais que os outros. Já quando questionados sobre o relacionamento com o líder, todos afirmaram ser bom.

Sobre as possibilidades de crescimento na empresa 50% dos pesquisados responderam não saber se teriam mais progresso em outras funções, 25% responderam que não. Entretanto, 25% dos pesquisados responderam que sim, que teriam progredido em outro setor, pois poderiam ter maior adaptação com outro cargo.

O reconhecimento também é outro fator fundamental, que pode ser tão motivador quanto o salário, nesta questão 25% dos pesquisados responderam que tem reconhecimento, 25% que mais ou menos porque incidiam em erros esporádicos, e nestes momentos todo o reconhecimento era retirado. E 50% responderam que não tinham seus esforços reconhecidos e ainda complementaram dizendo que não havia feedback e nem aumento de salário.

A respeito dos motivos que os levaram a sair da empresa, foram citadas a questão salarial, falta de reconhecimento profissional e pessoal, até mesmo palavras de ânimo e agradecimento. Se estes itens fossem melhorados talvez não houvesse o pedido de demissão.

A direção da empresa também respondeu um questionário para verificar sua visão sobre o índice de rotatividade. Nela é possível identificar que a gerência possui conhecimento da dimensão deste índice e os impactos que provoca na empresa.

Segundo a gerência a empresa tem o desejo de manter uma equipe integrada, unida e em sintonia durante um longo período na empresa, uma vez que isto resultará positivamente na empresa. Contudo, o índice apresentado não permite a realização de tal desejo.

No que diz respeito as solicitações de demissão deve-se a fatores como: encontro de novas oportunidades de salário, a falta de adaptação à rotina do trabalho ou talvez motivos que não são esclarecidos no processo da saída do funcionário. Sendo que para mudar esta realidade é necessário investir em treinamentos, cursos e benefícios, além de melhorar os salários e melhorar o processo de recrutamento e seleção.

A respeito do processo demissional a gerência acredita que seja importante identificar o motivo deste índice de rotatividade para avaliar as falhas da empresa e da gestora e implementar melhorias. Segundo a gerência, existe democracia no

relacionamento com os funcionários e que estes têm liberdade para negociar quanto à mudança de cargos, o que ocorre, contudo, é que as vezes a função desejada pode estar ocupada ou então a empresa, após avaliação, não tenha interesse em manter o funcionário.

Outro fator que acredita influenciar o índice é a mudança na gerência, pois quando a empresa foi adquirida pela atual gerência aumentou a cobrança por resultados e acompanhamento das atividades. Antes a empresa era gerida por uma funcionaria, a qual tomava todas as decisões de contratar, demitir e também tudo que tinha referencia ao andamento da empresa. Pois o antigo proprietário não acompanhava diariamente a empresa. Após a transição de proprietários a entrevistada, enquanto sócia gerente, passou a ter sua participação diária ativa na empresa. E esta percebeu que foi após esta transição a renovação do pessoal ocorreu.

Tendo como base os resultados apresentados, a pesquisa apresentou o seguinte quadro com sugestões para a empresa, melhorar esse índice.

Quadro 01 - Sugestão para o planejamento de recursos humanos

Ação	Indicador de Controle	Situação Atual
Aperfeiçoar as ações para um setor de recursos humanos	Definição	Não existe um responsável, para desenvolver atividades relacionadas à integração do RH
Trabalhar as práticas de RH, como a participação de benefícios, um método de seleção, assessoria e treinamento, mais interesse para a contratação do funcionário	Recursos Humanos e Gerência	Não existem práticas formais de recursos humanos
Implantar uma política de cargos e salários	Recursos Humanos	Não existe uma política de cargos e salários

Fonte: Simioni (2007)

É possível afirmar que a troca de praticamente todos os funcionários, pode ser uma ótima oportunidade para verificar a adaptação dos novos integrantes do quadro funcional da empresa, aplicando-se novas técnicas de gestão, e implementando algumas das sugestões apresentadas no quadro acima.

#### 4.3 Análise da pesquisa de maio de 2007 a abril de 2008

O acompanhamento da rotatividade nas empresas é muito importante, sendo que por meio deste acompanhamento pode-se perceber se as políticas de gestão de pessoal estão sendo aplicadas de forma adequada para a empresa, e, consequentemente, gerando resultados positivos. A alta rotatividade significa perda de produtividade, menos lucros e a comprometimento da saúde organizacional, refletindo na motivação e no comprometimento dos funcionários.

No período de maio de 2007 a abril de 2008, o índice de rotatividade medido foi de 54,5%, enquanto que no período da pesquisa anterior foi de 85,7%, o que demonstra que este índice diminuiu de um ano para o outro, porém continua sendo uma taxa alta, principalmente por se tratar de ser uma

empresa de porte pequeno com um total de 11 funcionários internos.

Para verificar quais fatores influenciaram nessa diferença de índice de rotatividade, foi aplicada a gestora da empresa uma entrevista semi-estruturada. Optou-se por pesquisar somente a gestora pois na pesquisa anterior foram apresentadas algumas sugestões para a empresa, e se elas fossem implementadas os índices certamente seriam menores.

A gestora foi questionada sobre as ações implementadas na empresa tendo em vista a redução do índice de rotatividade. Segundo ela foram remanejados alguns funcionários para funções em que se adaptassem melhor e pudessem render mais, foram adotados critérios mais rigorosos nas contratações de funcionários novos, com a seleção de pessoas com conhecimento na função, que precisa atender a alguns requisitos, ou seja, com um bom curriculum e passou a contratar pessoas com maior idade, para funções específicas e de maior responsabilidade.

Outra modificação, segundo a gestora, foi a descentralização de poder, com a divisão de setores e cada um deles com uma pessoa responsável por sua coordenação. Com esta ação dirimiu-se a figura dos gestores como os únicos que poderiam solucionar os problemas.

Esta modificação propiciou, segundo ela, um melhor desempenho nas funções, melhores resultados para a empresa como: maior lucratividade, motivação dos funcionários, possibilidade de crescimento e organização.

Quanto se questionada se existe algum interesse por parte da empresa em saber os motivos quando as pessoas solicitam demissão e quais os motivos que levaram as pessoas a saírem da empresa, foi recebido como resposta que é muito difícil que o funcionário fale a verdade na hora de pedir a conta. Segundo ela:

Na verdade esta questão é meio complicada, porque a empresa tem dois momentos bem definidos, antes de depois de nossa gestão. Este índice que se apresenta na 1ª pesquisa são funcionários que vieram da gestão anterior com os costumes da outra gestão, e depois da nossa entrada acho que as coisas ficaram um pouco pior pra eles, porque temos uma postura mais agressiva do que a anterior, cobramos mais e exigimos mais, e também tem a figura do dono presente em todos os momentos do dia, coisa que não acontecia anteriormente. Isto acabou gerando desconforto para alguns funcionários, que levou a sua demissão ou seu pedido de demissão (PESQUISA, 2008).

Nesta perspectiva pode-se perceber que alguns funcionários não se sentem a vontade por ter o proprietário da empresa trabalhando junto, ou acreditam que a cobrança gerada pelo proprietário é

muito grande.

Apesar de ter diminuído o índice de rotatividade com relação a pesquisa anterior perguntou-se o que poderia ser feito para diminuir ainda mais o índice, uma vez que ele continua alto. Segundo a gestora, o melhor é encontrar pessoas certas para as funções, apesar desta ser uma tarefa muito difícil, também é necessário acreditar no potencial das pessoas que fazem parte da equipe.

Em contrapartida, constatou-se que a questão treinamento deixa a desejar, sendo que os novos contratados tem somente seus colegas de função para repassarem noções sobre as tarefas a serem desempenhadas, não tomam conhecimento sobre o todo da empresa, o que possa ser um dos principais pontos a serem melhorados ainda, pois normalmente o funcionário novo já tem que assumir a função e seu colega normalmente não tem muito tempo para ensinar.

De acordo com a gestora, das sugestões apresentadas na pesquisa anterior o que foi implantado foram na questão da contratação ter sido, neste período, um ponto levado com mais atenção, pois ficou mais rigorosa e discutida entre a gestora e a pessoa responsável pelo setor. Também foram descentralizadas algumas ações que antes era somente com uma pessoa e talvez por isso não fosse tão cobrado. Outro fator que começa a ser observado é a motivação das equipes, mas ainda não foi realizada nenhuma ação específica a este respeito.

Segundo a gestora outras ações tem sido discutidas pela equipe gerencial para reduzir ainda mais o índice de rotatividade, no entanto falta muito para conseguir a eficiência no que se refere aos recursos humanos. Contudo a gestora considera que é muito importante manter a equipe integrada e engajada no crescimento da empresa e também para o crescimento profissional. Outro fator importante é que os gestores têm procurado resolver os problemas de cada setor o mais rápido possível dando mais ferramentas para o bom desenvolvimento do trabalho mostrando aos funcionários que a empresa depende deles e se esta crescer todos crescerão juntos.

As respostas da gestora demonstram que a empresa percebeu a necessidade de dar maior atenção aos seus recursos humanos, no entanto, poucas ações foram efetivadas para esta melhoria. É necessário observar que um índice de rotatividade alto pode provocar sérios problemas, especialmente quando não há um programa de treinamento adequado, e as pessoas que saem da empresa levam consigo todo o conhecimento da função, adquirido com a experiência. Assim, é importante para a empresa continuar acompanhando o índice de rotatividade, e implantar novas ações tendo em vista a redução deste índice.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O controle do índice de rotatividade não deve ser realizado somente para a empresa ter em mãos informações sobre seu pessoal. Quando este índice é baixo significa que a empresa está protegendo e retendo a mão-de-obra, que é importante para a empresa. Este índice pode representar também "sangue novo" para a empresa, mas quando ele é muito alto, é o indicativo de que ações devem ser desenvolvidas para manter o capital humano na organização, e consequentemente, seu conhecimento e habilidades.

A presente pesquisa teve como objetivo verificar se os índices de rotatividade da empresa mudaram, no período de um ano. Constatou-se que ele reduziu 31,2%, mas permanece alto, 54,5%, que significa que metade dos funcionários saíram da empresa no período de um ano. Constatou-se também que a maioria dos funcionários que saíram pediram a conta, por motivo de mudança ou que tiveram oportunidades melhores.

Isto significa que a empresa ainda precisa melhorar suas estratégias de recursos humanos, com um plano de cargos e salários, deixando claro para os funcionários que posições eles podem alcançar na empresa, tanto no que se refere a salários, quanto a cargos e funções. Deve-se deixar claro aos funcionários que eles são importantes para a empresa, principalmente reconhecendo e valorizando os trabalhos bem feitos.

Outro fator que pode ser utilizado pela empresa é a elaboração do perfil adequado para cada vaga, o que pode ser feito com a ajuda de uma empresa especializada, e a contratação realizada a partir deste perfil, que permitirá maior segurança na contratação, uma vez que a pessoa apresentará o perfil semelhante ao desejado.

A administração de recursos humanos deve ser realizada de forma adequada nas empresas, visando a satisfação dos empregados e da empresa, por isto que cada vez novas técnicas são desenvolvidas e aplicadas. Na empresa em estudo ainda devem ser implementadas as sugestões apresentadas na primeira pesquisa, melhorando continuamente o desenvolvimento dos funcionários. Além disso, devem ser realizadas atividades que proporcionem a integração entre os funcionários, satisfação no trabalho, e também a satisfação quanto a remuneração, o que não significa o aumento do salário, mas premiações, participação nos lucros, dentre outros.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.TL. Estratégias empresariais e

formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira, 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A.C. Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

LUCENA, M.D. S. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo. Editora Atlas S.A. 1995.

MAGNANTI, M.R. Clima organizacional: um estudo de caso na unidade de condicionamento de pneumáticos. Florianópolis: UFSC, 2003. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção).

MARRAS, J.P. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, T.F. Rotatividade de Pessoal – Turnover. 2006. Disponível em <http://www.administradores.com.br> acesso em 27/07/2007.